



**HAL**  
open science

**L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale.  
L'analyse de Chancel et al. Pax Economica**

Jacques Fontanel

► **To cite this version:**

Jacques Fontanel. L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale. L'analyse de Chancel et al. Pax Economica. 1996. hal-03120721

**HAL Id: hal-03120721**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03120721>**

Submitted on 5 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale. L'analyse de Chancel et al.

Jacques Fontanel

Pax Economica

Analyse et politique économiques

Université Pierre Mendès France, Grenoble 1996

Résumé : Le développement économique du capitalisme a connu plusieurs phases. A la fin du XXe siècle, après l'essor des entreprises industrielles vient celui des firmes de production de savoir. Dans le processus de globalisation, plusieurs régimes capitalistes s'affrontent, les modèles américain, britannique, français, japonais et une forme nouvelle, mondialisée, qui devrait progressivement s'imposer. Leurs différences tiennent au contrôle social, à l'intervention de l'Etat, au poids du secteur privé dans l'économie, à l'étendue attendue du libre-échange et à l'essor des formes de spécialisations souhaitées ou imposées par la concurrence.

Summary : The economic development of capitalism has gone through several phases. At the end of the twentieth century, after the rise of industrial companies comes the rise of knowledge production companies. In the process of globalisation, several capitalist regimes are confronting each other, the American, British, French and Japanese models and a new form, globalised, which should progressively impose itself. Their differences lie in social control, state intervention, the weight of the private sector in the economy, the expected extent of free trade and the rise of forms of specialisation desired or imposed by competition.

Firmes, entreprises, mondialisation, globalisation  
Companies, enterprises, globalization

Le développement économique a connu plusieurs phases.

- Fin XIX<sup>ème</sup> siècle, c'est l'étape de la production, avec des outils nouveaux, la mise en place de la discipline horaire, l'organisation du travail et le développement massif de la production.
  - Puis vient l'étape de la consommation caractérisée par le taylorisme et la surproduction. C'est la révolution fordiste.
  - Aujourd'hui, nous en sommes à l'étape du savoir, avec l'irruption de l'informatique. Toutes les données de la production, de la commercialisation et de la consommation s'en trouvent modifiées. Elle s'accompagne de la mondialisation, conduisant au reengineering.
- Il y a eu plusieurs étapes du développement économique, trois formes principales d'économies capitalistes et trois formes d'entreprises.

## I. Les étapes du développement des entreprises

Après l'essor des entreprises industrielles, apparaît aujourd'hui l'entreprise fondée sur l'activité du savoir.

### a) L'essor des entreprises industrielles

Les entreprises ont pu naître dans les pays où la responsabilité individuelle l'emportait sur la soumission à l'Etat, où l'idée d'une amélioration de la condition humaine était ancrée, où se développait le sens du commerce et de l'échange, l'investissement productif et la circulation de l'information. L'Etat a certes contribué au développement économique, mais les pays qui se sont lancés les premiers dans la liberté de l'échange, en se préoccupant de la régularité de la concurrence ont été les vainqueurs. Cependant, les pays de la seconde vague (Etats-Unis, Allemagne ou Japon) ont eu besoin de se protéger dans un premier temps. Le protectionnisme de Méline a certes réduit la compétitivité de la France, mais il lui a donné aussi le charme de son tourisme. L'Etat français a parfois été pour l'ouverture, ainsi en a-t-il été ainsi avec Napoléon III et ses conseillers saint-simoniens.

Le développement industriel rime alors avec développement des échanges, sauf pendant les périodes guerrières. De 1846 à 1875, les exportations de biens et services ont été multipliées par 5, passant de 6,2% à 20,6% du produit national. Les relations économiques avec l'extérieur étaient donc bien importantes dans la vie économique d'alors.

Depuis, la vie et la prospérité des entreprises dépendent de trois conditions :

- un environnement favorable,
- l'aptitude des entrepreneurs à innover (les grandes entreprises sont souvent nées d'une innovation),
- l'organisation efficace du travail.

En 1830, le monde a un milliard d'habitants, la France 30 millions d'habitants. L'Angleterre procède à des innovations majeures (textile, machines à tisser, puis à filer, machines à vapeur, charbon). Au départ, les entreprises industrielles s'inspirent des manufactures à faible productivité et au personnel rural mal formé. Les chefs d'entreprise étaient des héritiers ou des techniciens. La concentration est rapidement devenue nécessaire. On est passé à la phase organisationnelle, avec Ford. Les consommateurs sont considérés

de la même façon que les salariés. Les ventes aux armées contribuent fortement au lancement et au développement de nombreux produits industriels (camembert pour les poilus, coca-cola, Inox pour le couteau de l'armée suisse, puis américaine, jeans Levi Strauss destinés à l'armée, etc.)

Puis viendra l'étape de production tournée vers la consommation de masse, le progrès de la distribution, la hausse des salaires, la massification des entreprises. C'est l'américanisation du mode de vie, le développement du crédit à la consommation, l'essor de la publicité, l'élargissement de l'appareil de production. Mais en devenant trop grandes, les entreprises ont perdu leur souplesse et leur capacité d'adaptation, en même temps qu'une banalisation des objets dans le monde se fait durement ressentir.

#### b) L'essor des entreprises de production de savoir

Les rapports de force mondiaux se modifient. En 1945, les USA représentaient 60% de la production mondiale (le quart seulement maintenant). Le dollar reste la monnaie de référence. De nouveaux champs de développement apparaissent, à l'excès parfois (Mexico). La nouvelle économie mondiale est façonnée par des organisations politiques. Le mouvement mondial et régional est parfois complémentaire, parfois opposé. Le commerce international ne représente que 20 à 30% du produit national des grands pays. La France en est à 25%, mais l'Europe est à 12% comme les Etats-Unis, contre 10% pour le Japon.

On assiste à la mondialisation des mouvements de capitaux, des informations, des connaissances, des technologies. Le marché intérieur n'est plus national, avec l'intervention notamment des filiales et des multinationales. Les techniques se transforment, avec la généralisation de l'usage de l'informatique, les progrès des télécommunications et des transports. Les problèmes de l'emploi sont alors délicats à maîtriser, avec des contrats de plus en plus temporaires. On en vient à souhaiter le retour à l'inflation et au protectionnisme. Les japonais ont encore le plein emploi par un système de distribution obsolète. Les problèmes à venir sont importants. Selon la Banque Mondiale, il y a aujourd'hui 2,5 milliards de personnes en âge de travailler, dans 30 ans ils seront 50% de plus. Ce qui ne manquera pas de poser de nouveaux problèmes. L'organisation de l'entreprise devra être renouvelée. Après avoir mis l'accent sur la production, puis le marketing, puis le financement, voilà le retour de la production. Nike ne fabrique rien de lui-même. Le Made in Germany ne suffit plus, il faut le Made in Mercedes, la qualité devant être partout la même. Les activités de service augmentent, les activités industrielles diminuent, même si elles restent la base forte de l'économie. Les Etats-Unis sont leader de la société du savoir, mais ils ne sont pas les seuls.

## **II. Le capitalisme américain**

L'esprit d'entreprise des Etats-Unis est celui des pères pèlerins, sans ossature historique contraignante. La société américaine va faire de la réussite sociale une mystique, fondée sur la morale protestante exaltant l'effort, l'épargne, la frugalité, le réinvestissement. Le « *self made man* » est l'incarnation du rêve américain. Ainsi John Pierpont Morgan, en l'absence d'une banque centrale, aide le président Cleveland à rassembler 50 millions de dollars pour soutenir les réserves du Trésor, puis 65 millions de dollars supplémentaires, dont il fait un bénéfice de 10 millions de dollars. Carnegie développera l'acier. C'est l'heure des grandes aventures industrielles et bancaires.

L'entreprise américaine démontre une souplesse et une faculté d'adaptation exceptionnelle. La législation anti-trust cherche à restaurer la concurrence et le libre fonctionnement du marché (loi Sherman, 34, loi Clayton en 1914). Se développent alors les conglomerats, qui constituent la base de la puissance américaine. L'Etat fédéral accepte la concentration si elle est contrôlée. L'Etat fédéral favorise l'extension des chemins de fer et la création des sociétés anonymes, laquelle transforme la conception même de l'entreprise. Le système monétaire repose sur l'étalon-or et l'argent, puis seulement l'or dès

1900. Le réseau bancaire se diversifie pour soutenir l'activité industrielle. Les bourses deviennent rapidement dominantes, notamment après 1914. L'Etat américain intervient dans la vie économique. Boeing va vivre d'abord des commandes militaires de la dernière guerre mondiale.

Taylor (qui invente l'organisation scientifique du travail) et Ford (qui souhaite construire une voiture mondiale, afin d'obtenir des économies d'échelle) façonnent les entreprises américaines.

- Aujourd'hui, Ford s'allie avec Mazda et Kia (Corée), elle fait du "juste à temps" sur la base de zéro stock et flux tendus, avec zéro défaut et la recherche de la diminution du temps de travail.

- Les entrepreneurs américains ont innové, ils ont accepté les oligopoles et les conglomérats.

- Le « Big Business » domine l'économie américaine, qui évolue dans un monde qui lui est favorable, dans un ordre social qui la sert.

- Les syndicalistes sont réformistes, négociant les conventions collectives, les retraites et les assurances.

- L'entreprise américaine utilise l'anglais et un bon tiers des ingénieurs de Silicon Valley sont d'origine asiatique. L'idée est que « l'Amérique gagnera parce que ses (nos) asiatiques battront leurs asiatiques ». La mobilité du personnel est une nécessité et une vertu. Le « *pioneering* » est toujours très présent. Le système éducatif offre un personnel discipliné, efficace, compétent, tenace dans l'effort. Pour General Motors, il faut employer les hommes selon leur compétence, les former au plus juste pour les tâches qui leur sont confiées (avec le suivi), chercher la coordination de l'équipe, donner à chacun les moyens de bien accomplir sa tâche et valoriser le travail et les résultats de chacun.

Le management n'est pas une science exacte, mais une dynamique. Il faut fonder une stratégie de l'entreprise (Mc Namara).

- Les principes « BCG » (Boston Consulting Group) définissant la qualité des marchandises d'une société, des produits étoiles (part de marché importante dans un marché à forte croissance), à la « vache à lait », (part de marché conséquente sur un marché mûr) et les poids morts (peu rentables et dont il faut se débarrasser), sont systématiquement appliqués.

- En 1980, c'est le « *management by wandering around* » (en se promenant), et le zéro défaut, les cercles de qualité, les stages extrêmes, la culture d'entreprise.

- Aujourd'hui, on développe les concepts et les techniques d'amélioration des produits (ABC, ou « *activity based costing* » et ABM ou « *Activity based management* », le « *benchmarking* » qui évalue les performances comparées de la concurrence, le « *reengineering* » qui réorganise l'entreprise autour de processus opérationnels en supprimant les frontières entre fonctions et services, le « *risk management* », ou le management du risque, entre autres.

Le goût de l'innovation conduit au développement des inventions et à l'augmentation de la productivité. La main d'oeuvre américaine reste bon marché. Le tissu industriel repose sur une masse de petites affaires (*small business*), dominées par quelques milliers d'entreprises géantes. Si « *Small is beautiful, Big is powerful* ». Les géants impriment toujours leur empreinte sur l'économie américaine. Les grandes entreprises américaines sont aussi des entreprises de service, l'informatique constituant même l'ossature du nouveau capitalisme. IBM est le modèle de l'entreprise multi-domestique qui se veut exemplaire, payant ses impôts dans le pays d'accueil, avec une main d'oeuvre locale. Avec son monolitisme, sa bureaucratie et son autosatisfaction elle connaît la crise dans les années 1980. Elle abandonne alors ses principes, revoit sa stratégie spatiale fondée préalablement sur la triple source (à chaque usine américaine correspond deux usines soeurs « *sister plants* » en Asie et en Europe). Elle opte pour une stratégie globale, avec un recentrage de ses activités sur ses métiers de base, le rachat de Lotus, l'alliance avec Apple et Motorola. La société Microsoft s'est développée, mais elle fait l'objet d'une enquête de la loi anti-trust. Nike lui développe un capitalisme original, plus marchand que

fabricant, plus nébuleuse d'unités que groupe intégré. C'est l'ébauche de l'entreprise virtuelle.

Les entreprises américaines s'allient selon quatre formes :

- les alliances à but technique ou scientifique et les alliances à but commercial;
- les joint-ventures contractuelles (avec limitation de durée et d'objectifs) et à capitaux. NUMMI, qui associe à 50/50, General Motors et Toyota, fonctionne sur le modèle Corolla, avec la gestion japonaise, mais seuls les moteurs et les transmissions sont importés.
- les *corporate venturing* (participation à des capitaux à risque),
- la prise de contrôle.

Elles sont conçues pour faire face à une menace extérieure, pour conserver le leadership ou pour établir un quasi monopole. Elles croissent dans le domaine de la R&D. On produit des technologies communes tout en restant concurrents. MCC (Microelectronics and Computer Technology Corporation) a été constitué par plusieurs sociétés leaders du secteur (sans IBM et Texas), en vue de faire face à la menace japonaise. Le capitalisme américain préfère s'allier à l'adversaire menaçant et en faire un partenaire. Inversement, General Motors a une prise de contrôle sur Isuzu, de façon à pénétrer le marché japonais. S'agit-il encore d'entreprises américaines ?

Les entreprises américaines fonctionnaient sur quatre piliers :

- un vaste marché intérieur,
- une domination technologique,
- la qualification supérieure des ouvriers américains et
- l'efficacité incomparable des managers. Actuellement, ce n'est plus le cas.

Les entreprises cherchent à accroître leur taille, à développer les fusions, en accroissant la gamme des accords stratégiques (*international corporate venturing*). Même si ce *venture-capitalism* (capital-risque) est aussi du *vulture-capitalism* (capitalisme vautour), la compétitivité des entreprises américaines est encore très forte. Sur les 110 technologies les plus sensibles pour le développement futur, les Etats-Unis en dominent 43 contre 33 pour le Japon. Dans les produits de consommation, les Etats-Unis sont au premier rang mondial.

### III. Le capitalisme britannique

La Grande-Bretagne a rapidement dénoncé le protectionnisme. Elle avait de l'avance dans l'outillage économique et les infrastructures. La révolution industrielle en fait l'atelier du monde. La City est devenue la première place financière du monde. Au milieu du XXème siècle, le capitalisme britannique va vivre dans un milieu contraignant, les ressources humaines s'avérant limitées, insuffisamment formées et médiocrement employées. En outre, il ne tire pas suffisamment profit d'un personnel de recherche efficace et performant. Il est vrai que l'activité industrielle a moins de prestige que la « City ». Le syndicalisme est organisé, puissant et combatif. Le tissu industriel est dense, il repose sur des entreprises gérées par un petit nombre d'associés, mais un mouvement de concentration modifie ce management collégial. Il a plutôt fait le choix des services, notamment avec les banques et les assurances.

De nombreuses privatisations vont alors se réaliser. Il y aura une compression colossale des effectifs industriels (96000 emplois, soit 50% de British Leyland, avec un retrait des exigences syndicales). Le problème de la GB est le choix entre l'Atlantique ou le continent, encore que les accords avec les japonais se sont développés (automobile, électronique, informatique). Dans l'accord Rover-Honda, celui-ci apporte 20% du capital, mais aussi BMW devenu le principal actionnaire. Les asiatiques se réservent les productions les plus sophistiquées et laissent le montage aux anglais, ce qui est dangereux. Le capitalisme britannique, de moins en moins industriel, de plus en plus financier, n'est pas très innovateur.

#### IV. Le capitalisme français

Le capitalisme français est plus fort qu'on ne le pense généralement. Si l'on tient compte de la population en âge de travailler, la France se situe juste après les japonais pour leur production annuelle. L'entreprise subit cependant des obstacles importants :

- des pesanteurs socioculturelles qui freinent le processus d'industrialisation réalisé sans véritable révolution industrielle, sans formation technologique, avec une grande part de morale catholique et une intervention excessive de l'Etat. Pour Dunoyer de Segonzac (La liberté du travail, 1845), quand l'Etat fait le bien, il le fait mal et quand il fait le mal il le fait bien ». On est encore marqué par sa foi par la loi des débouchés de J.B. Say. Or, l'Etat colbertien a souvent été utile. Avec la Révolution, la bourgeoisie succède à l'aristocratie, on établit la Loi le Chapelier et le Code de Commerce (1807).

Après la première guerre mondiale, le pragmatisme l'emporte. Dans les entreprises, les relations entre l'entrepreneur, le capital et les salariés sont souvent conflictuelles, au même titre que les relations entre les grands industriels et les grands financiers. La politique de prise de participations est considérée comme trop risquée et elle est abandonnée. Depuis le début de l'industrialisation, les relations de travail sont très tendues.

- D'abord, il y a la lutte contre la mécanisation du travail et le luddisme, ensuite pour une meilleure répartition des revenus. Les grèves sont parfois dirigées contre le libéralisme.

- Le paternalisme se développe (instruction, logements, dispensaires).

- Le conflit prend la forme de grève révolutionnaire, contre le capitalisme.

- Cependant, le capitalisme français a été injustement décrié. Il a été inventeur et entrepreneur (Renault, Citroën, Moulinex), avec de forts gains de productivité.

- L'internationalisation des activités est déjà forte. Le taux d'ouverture à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle était comparable à celui d'aujourd'hui. Le protectionnisme de Méline a rétabli la compétitivité industrielle et l'internationalisation du capital croisé entre la France et ses partenaires est déjà en marche. Le groupe Thyssen finance des investissements sidérurgiques de Caen-Mondeville. De Wendel exploite les mines de charbon de la Ruhr.

- Cependant, la structure générale reste atomistique, le patronat souhaite conserver le pouvoir et une entreprise à taille humaine. Mais la concurrence internationale va l'amener à rechercher des concurrences oligopolistiques.

Après la guerre, il y a un renouveau de la doctrine corporatiste, la révolution keynésienne, le saint-simonisme et le colbertisme, la France donne beaucoup de pouvoir économique à l'Etat. Il formera avec l'entreprise un couple inséparable et conflictuel. Il s'agit de réguler la conjoncture, de mener une politique structurelle et d'avoir un projet socio-économique. L'entreprise attend de l'Etat de l'aide et une concurrence loyale. L'Etat va d'ailleurs fournir des aides non négligeables pour la fusion des entreprises : Gervais-Danone, Beghin-Say, Dassault-Bréguet Avions, Thomson-Houston-CSF, Péchiney-Ugine et Kulhman, etc. L'Etat est sollicité comme brancardier pour de nombreuses industries en difficulté, les grands groupes étant privilégiés. Le thème de la réforme de l'entreprise est très à la mode pendant les années 1960-1970. L'Etat va utiliser l'entreprise pour mettre en oeuvre son projet politique et socio-économique. Il engage une régulation conjoncturelle, dans une stratégie structurelle et d'aménagement du territoire. L'entreprise attend une certaine protection. Les entreprises obtiennent parfois d'importantes subventions, notamment pour les procédures de fusion.

Cependant, avec la mondialisation, le capitalisme français a changé, les frontières se sont ouvertes à la concurrence européenne, il y a moins d'intervention de l'Etat, l'entreprise industrielle s'affaiblit et se tertiarise, les politiques industrielles ont souvent été des échecs qui ont fragilisé les entreprises, le programme des privatisations a été engagé prudemment, l'Etat n'est plus le responsable unique de la crise. La France s'est engagée dans la déréglementation, la désintermédiation bancaire, le décloisonnement de l'espace national, la délocalisation des productions, la déspecialisation de l'industrie. La nation s'est progressivement réconciliée avec son entreprise, même si l'intéressement à l'entreprise n'a

pas produit les résultats escomptés. Les privatisations ont élargi la base du capitalisme populaire, les relations avec la grande finance se sont intensifiées.

La France reste une économie attractive, avec des coûts salariaux compétitifs, une grande accessibilité des marchés, une bonne qualité de son environnement, des infrastructures satisfaisantes et un risque social réduit. Les hommes de l'entreprise sont de plus en plus performants, la durée de travail des machines s'est accrue contrairement à celle des hommes, les relations du travail se sont améliorées, la formation est bonne avec le développement de la méritocratie, la grande entreprise familiale n'est plus dominante, avec une politique d'innovation permanente. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise s'est adapté. Il y a l'entrepreneur (ou innovateur), le patron (paternaliste), le chef d'entreprise (qui s'impose dans une société hiérarchisée comme une sorte de despote éclairé) et le manager (élément de l'appareil collégial de la technostructure). Le fondement du pouvoir reste le droit de propriété du capital, avec délégitimation aux cadres supérieurs. La tradition française ne favorise pas le partage de la prise de décision.

Le dynamisme des PME est le signe du renouveau de l'esprit d'entreprise. Chaque année il se crée entre 200 et 250 000 entreprises. Le rôle social de la PME est de plus en plus affirmé. Il contribue à transformer l'emploi vers plus de flexibilité, moins de sécurité et moins de rémunération. Les PME jouent un rôle stratégique dans la compétition internationale, car elles prennent souvent le risque de l'innovation. Elles se placent dans le sillage des groupes multinationaux pour exporter. Ce n'est pas une forme d'entreprise archaïque, même si la compétition internationale suppose aussi une dimension supérieure. Il y a aussi le danger permanent d'être absorbé par un « raider » ou prédateur.

La France contribue au développement du capitalisme mondial, avec une internationalisation de ses activités et une amélioration de l'image des produits.

- La stratégie des créneaux propose l'adaptation à la demande mondiale à la spécialisation
- La stratégie de filière consiste à maîtriser tous les maillons de la chaîne des matières premières aux produits finis.
- La politique de pôle de production consiste à se spécialiser dans les produits à forte demande et à maîtriser une large gamme de productions intermédiaires (économies externes).
- La politique de la niche, la moins ambitieuse, cherche à bénéficier d'un brevet exclusif.

Les investissements directs à l'étranger (IDE) ne sont pas encore très performants, même s'ils sont anciens. L'implantation à l'étranger est l'ultime étape de la mondialisation du capitalisme national. La firme transnationale commercialise un produit identique sur le marché mondial globalisé. On développe aussi la « *glocalisation* », aux perspectives mondiales adaptées aux facteurs locaux de production et de consommation. C'est dans les pays où elles exportent le plus qu'elles investissent le plus. On passe de l'exportation à l'internationalisation vers la globalisation. En 1990, avec 147 milliards de francs, la France est le premier investisseur direct à l'étranger du monde (il retombe à 100 milliards de francs en 1993), en direction prioritairement des USA, du Royaume-Uni et de l'Allemagne. Il n'empêche que ce qui est bon pour l'entreprise française n'est peut être pas bon pour la France, ni fiscalement, ni en matière d'emplois. Pourtant, pour être fortes, les entreprises françaises doivent être internationales.

A l'inverse, jusqu'à une période récente les IDE en France n'étaient pas bien considérées. La progression est sensible depuis 1980 passant de 4% de l'OCDE à 11%, soit le troisième rang au monde, en provenance principalement de l'Europe (60%) et des Etats-Unis (20%). A qualité égale le coût de la production française est 20% inférieur à celui de l'Allemagne. De nombreux emplois dépendent des filiales étrangères. Les entreprises nationales profitent très inégalement de l'investissement étranger en France (filiales-ateliers). Certaines entreprises internationales ont même pris le contrôle d'entreprises françaises menacées (Kiss, biscuits Saint-Michel, Darty, etc.) Même les entreprises de luxe sont fortement internationalisées (Lanvin, Yves Saint-Laurent, Azzaro, Mum, etc.).

Pour Michel Albert, l'emploi est lié à la croissance, la croissance à l'équilibre extérieur et l'équilibre extérieur à l'adaptation de notre industrie.

### V) Le modèle rhénan

L'Allemagne restera longtemps morcelée (avec 41 Etats en 1815). Le Zollverein (1834) et le rail déclenchèrent la nouvelle dynamique économique. C'était une organisation très industrielle, fondée sur les créneaux fondamentaux, avec un processus de concentration, d'intégration et de diversification. En outre, les banques étaient actionnaires dès le début de l'industrialisation, et, sous l'égide de Bismarck, des mesures sociales étaient déjà élaborées (assurance maladie, assurance invalidité vieillesse, dédommagement par le patronat des accidents de travail). En 1870, les anglais pensaient que l'Allemagne vendait de la camelotte et usait de procédés déloyaux. L'Allemagne était alors en avance sur son temps et était la première Nation européenne dès 1914, avec un système éducatif performant (près de 100% de taux de scolarisation). L'entreprise, la banque et l'école constituaient les trois piliers soutenus par l'Etat. Après l'horreur de la guerre mondiale et la crise économique, en 1933 l'Allemagne finançait l'économie nationale par l'emprunt et relançait l'économie par l'armement. A la fin de la dernière guerre mondiale, elle refusait le dirigisme (contre le nazisme et le stalinisme). L'Etat ne conservait qu'un pouvoir de coordination et de régulation macroéconomique. Le capitalisme allemand s'appuyait sur le mark et la loi de 1949 accordait aux Länders des pouvoirs économiques étendus.

Aujourd'hui, la banque-industrie caractérise l'économie allemande. Il est vrai que le mark avait été fondé en 1870 par un membre de la famille Siemens. La Deutsche Bank possède 28% de Daimler-Benz et 30% du bâtiment et travaux publics. Le rôle des banques est complété par les assurances. C'est une économie de cousins, avec des participations croisées. La capitalisme rhénan, avec une démographie vieillissante, doit s'ouvrir à de nouvelles méthodes et incorporer des technologies nouvelles. L'Allemagne est bien équipée en matière de transports et de médias. La main d'oeuvre est abondante, qualifiée et motivée, formée de manière efficace avec le système dualiste d'apprentissage, et le numerus clausus. La cogestion domine, avec un taux de syndicalisation de 40%, les idées réformistes l'emportant sur les idées révolutionnaires. La crise fragilise le consensus social. Le tissu des PME est diversifié et dense, avec beaucoup de souplesse et de création. Et puis il y a les grands groupes. Daimler-Benz est le premier, il est très diversifié (il comprend AEG, Deutsch aerospace, Debis et Mercedes-Benz). VIAG (énergie, chimie, aluminium) et Siemens sont aussi très puissantes.

L'Allemagne a eu un grand succès dans la DIT (division internationale du travail), avec une excellente recherche, une spécialisation, une innovation, un grand apprentissage éloigné de l'élitisme de Polytechnique. Pour le modèle rhénan, l'entreprise est le fondement de la société, elle appartient souvent à ses fondateurs, elle ne fait pas l'objet de spéculations, elle mène une stratégie à long terme, mais ce système est de plus en plus difficile à maintenir.

### VI. Le capitalisme japonais

Le Japon dispose d'un tissu industriel exceptionnel. Les sept directives fondamentales de Matsushita (matériel électrique) sont :

- le service de la Nation,
- l'harmonie, la coopération,
- la lutte pour s'améliorer,
- la courtoisie,
- l'humilité,
- l'adaptation et l'assimilation,
- la gratitude.

Un samourai du XVI<sup>ème</sup> siècle Suzuki met le travail au rang d'une activité religieuse, susceptible d'apporter l'harmonie et la vertu. Le capitalisme pouvait alors prospérer. Les entreprises Kikkoman (1661), Mitsui (1585) sont très anciennes. Mitsubishi, créé en 1873, (avec pour devise « *voyez grand, ne spéculez pas, soyez patriotes* ») s'installe partout et dans tous les secteurs, du nucléaire à la banque en passant par l'immobilier. Aujourd'hui, le yen est le bras armé du samourai. Le Japon connaît le principe de la déflation compétitive. Cependant Toyota, pour éviter les effets de la revalorisation du yen, compte sur la délocalisation de la production soit sur les lieux de vente, soit dans les pays à faible coût de main d'oeuvre. Il cherche aussi la rationalisation de la production et l'efficacité du système de la sous-traitance.

L'organisation japonaise permet de mobiliser toutes les ressources du pays au service de l'entreprise. L'Etat encourage chaque génération d'entreprises. Les élites du pays se retrouvent dans les grandes entreprises, dans la haute administration et dans la politique. L'*amakudari* (pantouflage) renforce la cohérence et la connivence du système. Le MITI cherche à impulser et à coordonner l'effort de rattrapage industriel du Japon, en indiquant la bonne direction, en proposant des objectifs stratégiques, des paris industriels, des concertations entre les entreprises, pourtant en concurrence. Il remonte la filière, il organise des pôles de compétition, il encourage la recherche-développement. C'est une économie volontariste constituée d'une stratégie d'attaque (marchés mondiaux) et de défense (protectionnisme à géométrie variable).

L'économie associe les donneurs d'ordres et les sous-traitants dans un système de production qui lui est propre, l'appartenance à un réseau étant un facteur d'efficacité. Aux conglomérats d'avant-guerre (*zaibatsu* ou cliques financières) ont succédé les *keiretsu* (compagnies affiliées) qui autorisent la défense (contrôle du capital) et l'offensive (augmentation des parts de marché). Il y a six groupes principaux, trois anciens (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo) et trois nouvelles banques (DKB, Fuji, Sanwa). Viennent ensuite 31 autres *keiretsu*, avec participations croisées, investissements institutionnels (assurances, banques, etc.). Dans ces entreprises, les salaires sont élevés, les emplois à vie. Ce n'est pas le cas de 6 millions de PME de l'archipel. Elles paient le prix des restructurations.

Le Japon a développé un mode de production original, le toyotisme, fondé sur les principes « zéro défaut, zéro stock, zéro délai ». Il élargit les idées fordistes de l'économie de productivité par le temps, aux gains d'espace et de matières premières. La production au plus juste (lean production) réduit les coûts. Enfin, la production, dans le système fordiste, est poussée par les bureaux d'étude en amont, avec la recherche de LA voiture applicable à tout le monde. Le toyotisme, c'est le fordisme à l'envers. On va à la rencontre des besoins du client. C'est une production « maigre » fondée sur le *kanban* (gestion par les stocks), qui autorise une amélioration régulière, selon les desideratas des clients. L'accent est mis sur la qualité, les ouvriers sont alors mobilisés pour en fixer le niveau. C'est l'automation des travailleurs. L'ouvrier est un homme-projet. Il devient une cellule de production autonome et intégrée, aux tâches enrichies.

Mais il commence à y avoir une crise du toyotisme, les automobiles étant excellentes à l'étranger, moyennes dans l'archipel et détestables dans les pays en développement. Le système du « juste-à-temps » entraîne un gaspillage social des ressources. Le toyotisme n'est pas la fin de l'histoire des entreprises.

L'épargne des japonais est mobilisée au service de l'entreprise, le système bancaire japonais est complexe, il comptabilise les 10 plus grandes banques du monde comme DKB ou Dai-Ichi Kangyo. Les compagnies d'assurance sont aussi d'importants investisseurs financiers. De puissants réseaux accroissent la mise en valeur du Japon. C'est d'abord l'empire des *shoshas* (6 à 8000 maisons de commerce). Neufs d'entre elles, firmes multinationales, multiproduits et multimarchés, gèrent près de la moitié du commerce extérieur japonais. C'est l'alliance du commerce et de la grande industrie japonaise. Ces firmes sont chargées de fournir les matières premières et les technologies et de vendre les produits japonais. Elles font partie des *keiretsu*. Elles collectent l'information économique,

avec discrétion et efficacité. Leur gestion de l'information économique est remarquable. La vision globale des *shosshas* leur permet d'associer toutes les activités (industrie-finance-assurance-transport-études de marché-publicité) Les *shosshas* laissent peu de place aux produits étrangers, c'est le noyau dur du protectionnisme nippon.

Le Japon est l'une des premières sociétés de l'information du monde. Les travailleurs sont intégrés à leur entreprise. L'information est naturellement diffusée par la consultation tournante (*ringi*). Les patrons sont souvent issus de l'élite sociale, complétée par une élite méritocratique. Le *keidanren* est le plus puissant des syndicats patronaux. Le personnel est formé et mobilisé en permanence, il travaille 300 heures de plus par an que le français. Le Japon préfère la compétitivité à la productivité.

Le contexte contemporain de mondialisation et les évolutions propres au Japon remettent en question son pacte social. Le Japon connaît un problème d'emploi (2,8% de chômage officiellement, mais réellement de 3 à 6%). Il y a en fait trois économies japonaise, la très compétitive des grands groupes, les métiers traditionnels et le monde des services (qui est relativement inefficace) Le système distributif est très protégé, pour préserver le pacte social. Or, la mondialisation remet en cause ce processus, ce qui touche aussi l'agriculture. Les firmes rivalisent avec les entreprises occidentales et elles misent sur l'Asie. Les entreprises japonaises se trouvent toujours entre crise et reprise. Elles ont le sens du temps, petit passé, grand présent et énorme futur. C'est la mobilisation de l'intelligence et de la culture. Au milieu des années 1990, le Japon connaît une crise économique, avec des faillites de PME, des créances douteuses pour les banques, des secteurs (sidérurgie, chimie), à restructurer, un processus de délocalisation. La crise n'est pas seulement économique, elle est sociale. La destruction des prix est bonne pour les consommateurs, mais c'est un élément de la montée du chômage, avec le vieillissement de la population. Le capitalisme japonais dispose cependant de forces cachées, avec de solides bénéfices commerciaux et des profits industriels élevés, une technologie puissante et un faible niveau de délinquance.

Les firmes du Japon explorent les chemins de la nouvelle puissance. C'est l'héritier d'une tradition séculaire de veille technologique. La R&D y est très forte, avec les choix stratégiques du MITI, une culture du pragmatisme et du concret et la qualité du réseau des laboratoires et des « cerveaux ». Les japonais sont les champions de la circulation intense de l'information. Les faiblesses japonaises concernent surtout leur système éducatif, trop normatif.

Les japonais ont le génie de la technologie et de l'industrie, les chinois ont celui de la solidarité familiale et de l'habileté commerciale. Mais le modèle chinois n'est pas encore affirmé.

La Corée s'est mise à l'école du Japon. Elle utilise son avantage comparatif, une main d'oeuvre éduquée et formée, autour d'une planification vigoureuse. C'est une poigne de fer. Avec l'appui des Etats-Unis, la priorité donnée à l'exportation, le développement des firmes multinationales, des *joint-ventures*, l'essor des transports, le capitalisme coréen, avec ses conglomérats géants (*chaebols*), a trois caractéristiques :

- son aptitude à saisir les opportunités historiques pour croître (trafics, confiscations, connivences avec l'Etat),
- une extraordinaire pluri-activité (entreprises pieuvres),
- l'unité de l'entreprise autour de la famille et des alliés. Hyundai et Daewo sont représentatifs de ce phénomène. Elles utilisent tous les moyens, même la corruption, et elles demandent de lourds sacrifices aux ouvriers.

## VII. Le capitalisme mondial

L'informatique révolutionne l'industrie et l'ensemble de l'économie, au même titre que l'évolution des transports. On assiste à une recherche de qualité au détriment de la quantité. Le monde peut-il renouer avec une croissance forte, malgré la bombe démographique (bombe D). La mondialisation pose un triple problème aux entreprises :

l'environnement, les accidents mondiaux et la mondialisation financière. Trois autres problèmes surgissent : la drogue, les problèmes de l'immigration et l'usage de la langue.

La hiérarchisation des entreprises se modifie sans cesse. 44 des sociétés du Top 100 américain en 1994 ne figuraient pas à celui de 1966. Apple, Microsoft, Compaq n'existaient pas, HP ou Motorola étaient encore éloignés de ces places. Le Japon est le principal bénéficiaire de la course à l'effet de taille. En 1990, les fusions et concentrations se poursuivent.

La naissance de l'entreprise suppose un capital de départ (aides publiques, sociétés à capital-risques, recours aux reprises de l'entreprise par les salariés) et la banque. La réussite de l'entreprise s'accompagne de besoins financiers de plus en plus considérables (marchés financiers, actionnariat aux poids différents, les *zinzins*, ou investisseurs institutionnels). Les clientèles sont variées, mais les marchés du Nord restent les plus importants. La révolution de la distribution a contribué à accélérer l'internationalisation des échanges. Sa modernisation se poursuit de façon permanente. Son évolution a marqué la production avec la mode ECR (*Efficiency, Consumer, Response*), avec la recherche de la baisse des coûts, de la qualité et de la réorganisation des entreprises. Le salariat a connu le taylorisme (pas encore mort), le toyotisme (avec une culture d'entreprise) et la haute technologie. Ces transformations bouleversent les rapports sociaux.

Dans le modèle américain, l'emploi est considéré comme un marché, même s'il subsiste la règle « derniers embauchés, premiers licenciés ». Dans le modèle japonais, l'emploi à vie est modulé, l'essentiel de l'économie japonaise reste national. Enfin, le modèle européen est fondé sur la recherche de l'emploi et les ressources garanties, avec une meilleure flexibilité, le recours au chômage technique ou au travail temporaire, la recherche d'une pleine exploitation des outils. La protection sociale est à redéfinir. Le rôle des syndicats est contesté. La fonction achat et la sous-traitance deviennent décisives.

L'Etat définit le cadre de l'action économique. Il définit les règles. Il peut prendre un part dans l'économie et engager la communauté dans l'Union européenne. L'Etat influence la vie économique par la fiscalité. En fin de compte, il risque de ne rester que trois formes de capitalisme :

- Le capitalisme anglo-saxon est dominé par 4 caractères : l'exigence de rentabilité, le règne du contrat, le pouvoir du juge et le règne des financiers.
- Le capitalisme rhénan développe deux autres aspects : le souci de l'action dans la durée et le règne des conventions collectives. En France le système est hybride.
- Le capitalisme chinois suppose la recherche du profit rapide et le poids des parrains.

L'internationalisation est en marche, mais les entités nationales et régionales gardent une importance considérable

## Bibliographie

- Boyer, R., Drache, D. (1996), *States against markets*, Routledge, New York.
- Chancel, C., Drancourt, M., Louat, A., Pielberg, E.-C. (1996), *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*, PUF, Paris.
- Fontanel, J., 1979. *Ecologie, économie et plurigestion*. Éditions Entente.
- Fontanel, J. (1995), *Organisations Economiques Internationales*, Masson, M Paris.
- Fontanel, J. (1996), Globalisation économique, in *Analyse et politique économique*, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Joffre, P. (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris.
- Krugman, P. (1994) Competitiveness, a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2).
- Thurow, L. (1992), *The future of capitalism*, Wiliam Morrow and Co. New York.